

学校编码: 10384
学号: 17720091150920

分类号____密级____
UDC____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

第三方物流企业 H 公司商务模式研究

The study on Business Model of H TPL Service Provider

李 鑫

指导教师姓名: 刘震宇教授

专 业 名 称: 物流工程

论文提交日期: 2012 年 5 月

论文答辩时间: 2012 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着我国第三方物流市场竞争日趋激烈,一些第三方物流企业开始向规模化和专业化服务延伸,出现了一批专业领域领先企业,H公司是其中之一。作为从一家小型货运代理公司成功转型为快速消费品行业有一定品牌影响力的第三方物流公司,通过对H公司商务模式进行研究不仅可以为其进一步发展提供理论支持,也能够为中小型第三方物流企业商务模式创新与转型提供可以借鉴的经验。

本文将介绍商务模式理论作为理论工具,结合资料分析和访谈调查对H公司的商务模式进行了详尽的案例研究。文章首先对H公司进行了概述。随后对H公司所处平台环境、伙伴环境、客户环境和顶板环境进行了详细的研究。在此基础上,根据核心界面要素分类对H公司商务模式核心界面的关键要素的具体形态进行辨析,运用商务模式价值分析体系对H公司商务模式的价值主张、价值支撑和价值保持进行分析评估。论文在提炼出H公司商务模式核心界面要素组合的基础上,根据其要素组合构建了相应的商务模式评价指标体系,并应用层次分析法和模糊综合评价对H公司商务模式进行评价。

论文认为,H公司通过将快速消费品锁定为目标市场,运用密集性市场策略,针对客户需求,通过整合相关资源,提供个性化的供应链管理服务从而为投资者和包括客户、伙伴在内的利益相关者创造价值是一种与H公司经营环境和自身能力相匹配的较为成熟的商务模式。H公司将在快速消费品领域提供个性化供应链管理作为公司的价值主张。将在建立通畅的管理信息系统和整合合作伙伴网络资源的基础上根据客户个性化的需求对产品和服务组合进行创新作为价值支撑,并通过强化客户关系管理和严格的风险控制体系防护价值主张和价值支撑免受侵蚀。论文最后针对H公司商务模式创新存在的不足之处提出了相应的改进建议。

关键词: 商务模式; 第三方物流; 模糊综合评价

Abstract

With the increasingly fierce competition in third party logistics market of China, profit margins of homogenization and standardization service of the third party logistics industry are falling day by day. Some enterprises of the third party logistics begin to extend to scale and specialization service, such as providing personalized services of purchasing, distribution, logistics and financial according to personalized requirements of customers. Some leading enterprises in professional field emerged, one of which is H Company. It has realized successful transformation from a small enterprise of shipping agency to a leading one of the third party logistics, engaging in Fast Moving Customer Goods industry. Researching on its business model can not only provide theoretical support for further development, but also offer some experience for innovation and transformation of small and medium sized enterprise in the third party logistics.

This paper takes the theory of mesoscopic business model proposed by Professor Junyi Weng as the tool to analyze the business model of H Company in detail with case study, data analysis and interviewing survey. First, it summarizes its basic information, history of development, opportunities of transformation and business content. Then it makes a detailed analysis of situations of its platform, partners, customers and roof.

Moreover, it differentiates and analyzes specific forms of core interfaced elements in its business model of H Company according to the classification, and evaluates value proposition, value support and value keeping of business model using value analysis system. The paper build the evaluation model according to the core interface elements of H Company. Then used the AHP and Fuzzy Comprehensive Evaluation Method to evaluate the Business Model of H Company. Finally, it puts forward countermeasures and suggestions in allusion to the new problems and challenges the company are facing.

The paper believes that it is a kind of mature business model matching with management environment and ability of H Company, for it pins down fast moving consumer goods as target market through market segments, considers customer's demand, uses intensive market strategy, absorbs and integrates resources of network, financial and suppliers, provides integrated supply chain management service, and creates value for investors and stakeholders including customers and partners.

Providing personalized supply chain management service in the field of Fast Moving Consumer Goods is the value proposition of H Company. Innovating service composition, perfecting information management and building logistics network for small capital fund are its strong value support. Strengthening management of relationship with customers and strict risk control can protect value proposition and support from corroding. Finally, this paper puts forward suggestions of extending value chain and transforming into electronic commercial platform according to the situation of business model in H Company faces threat from competitors and potential entrants.

Key words: Business Model; Third Party Logistics; Fuzzy Comprehensive Evaluation Method

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及目的	1
1.2 研究内容及结构	3
1.3 研究方法及思路	4
1.4 商务模式文献综述	5
第 2 章 介观商务模式理论	9
2.1 经营环境细分	9
2.2 交互界面与商务模式	10
2.3 商务模式价值分析体系	12
第 3 章 H 公司的经营环境分析	14
3.1 H 公司概况	14
3.2 平台环境分析	15
3.3 伙伴环境分析	17
3.4 客户环境分析	22
3.5 顶板环境分析	24
第 4 章 H 公司商务模式要素分析	27
4.1 客户界面的要素	27
4.2 伙伴界面的要素	30
4.3 内部构造的要素	31
第 5 章 H 公司商务模式创新的价值分析	33
5.1 价值主张	33
5.2 价值支撑	35
5.3 价值保持	49
第 6 章 H 公司商务模式评价	52
6.1 构建评价指标体系	52

6.2 确定指标权重	55
6.3 H 公司商务模式评价	59
6.4 H 公司商务模式评价结果分析	63
第 7 章 H 公司商务模式创新存在的问题及改进建议.....	66
7.1 存在的问题	66
7.2 改进建议	69
第 8 章 结论.....	75
参考文献.....	77
致谢.....	80
附录.....	81

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Research background & significance.....	1
1.2 Research contents & structure	3
1.3 Research methodology & thought	4
1.4The Business Model Theory Introduction	5
Chapter 2 The theory of Business Model	9
2.1 Operation Enviroment Segmentation	9
2.2 Interface factors and Business Model	10
2.3 The Value Analysis System of Business Model	12
Chapter 3 The analysis of H company's operation environment	14
3.1 The introduction of the H company	14
3.2 Stage environment analysis	15
3.3 Fellowship environment analysis.....	17
3.4 Costomer environment analysis.....	22
3.5 The roof environmental analysis	24
Chapter 4 The Business Model of H company	27
4.1 Customer Interface factors	27
4.2 Partner Interface factors.....	30
4.3 Internal Structure Interface factors.....	31
Chapter 5 The value analysis of H company's Business Model innovation	33
5.1 Value Proposition.....	33
5.2 Value Support.....	35
5.3 Value Keeping	49
Chapter 6 The evaluation of H company's business model	52
6.1 Build the evaluation model.....	52

6.2 Determine the relative weight of each indicator	55
6.3 The evaluation of the business model of H company.....	59
6.4 The analysis of the results	63
Chapter 7 Existing problems & the suggestion.....	66
7.1 Existing problems.....	66
7.2 Suggestion	69
Chapter 8 Conclusions.....	75
References	77
Acknowledgement	80
Appendix.....	81

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及目的

1.1.1 研究背景

近年来,随着我国的市场经济体制的发展,我国物流业呈现出快速增长的趋势,物流服务水平日益提高、物流基础设施逐步完善、物流业发展的环境和条件不断改善。越来越多的跨国公司和国内企业基于降低供应链成本、专注核心业务的考虑将企业自身的物流业务外包给第三方物流公司,因此国内的第三方物流企业获得了快速发展的机会,第三方物流企业在物流领域的作用和地位得到了企业界和学术界以及政府相关部门的认可和重视。国务院在 2009 年发布的《物流业调整和振兴规划》中提出了物流业要转变发展模式,大力发展第三方物流的要求,将第三方物流的发展上升到产业战略层面的重要地位。

目前我国的第三方物流产业整体上尚处于行业发展的积累阶段,据中国物流与采购联合会 2010 年发布的《全国重点企业物流统计调查报告》的数据显示,在国内重点物流企业中,仓储型物流企业占到 15.7%,运输型企业占到 54.8%,而综合型物流企业仅占到 29.5%。由于国内第三方物流企业准入门槛低且大多业务单一、服务功能少、竞争力弱、技术水平不足,大多数第三方物流企业采用成本领先战略。受金融危机和国内宏观环境的影响,原材料、燃料、动力价格和劳动力成本上升,使得国内第三方物流企业成本高企、资金趋紧。如何摆脱第三方物流企业的发展困境,促进国内第三方物流企业的良性发展是当今物流业的一个重要课题。随着第三方物流行业同质化、标准化服务的利润空间趋小、竞争日益激烈,一些国内第三方物流企业开始向规模化和专业化服务扩展,开始介入代理采购、分销、贸易执行业务和物流金融业务,出现了一批专业领域领先企业^[1]。

H 公司成立于 2002 年,是厦门市一家由传统的运输、仓储和货代公司成功发展转型为在食品饮料快速消费品行业提供包括原材料采购、仓储、质检、运输、供应商管理库存(VMI)、分销管理、准时制配送和物流金融业务等个性化供应链管理服务的第三方物流民营企业。H 公司是厦门市较早引入物流金融业务的第三

方物流企业。H 公司通过与厦门市多家银行合作，为在国内处于市场主导地位的食品饮料快速消费品行业的企业提供个性化的供应链管理服务。H 公司的快速消费品个性化供应链服务模式得到了客户、银行及供应商三方的认可。截止 2011 年，H 公司已发展成为年营业额突破 10 亿元的中国物流百强企业。是在快速消费品行业具有一定品牌影响力的第三方物流企业。

商务模式(Business Model)，又译为商业模式、业务模式。商务模式是企业商业逻辑的集中表现，是基于企业各个要素之上，指导企业有效营运的模式。随着上世纪 90 年代互联网的出现及电子商务的兴起，商务模式成为国内外学者所关注的管理研究领域。国内学者翁君奕教授指出“随着竞争的加剧，新兴的高技术行业需要找到最佳匹配的商务模式才能赢利，传统产业需要更新过时的商务模式才能获得竞争力。”翁君奕教授的介观商务模式现今已成为了新兴的主流管理工具。

运用介观商务模式理论对 H 公司商务模式进行研究可以有效的帮助 H 公司寻找新的价值创造点并快速挖掘这些价值，并可以防御对手和潜在进入者的竞争。通过商务模式的价值分析体系可以对 H 公司进行商务模式角度的价值评估，帮助企业从介观层面把握新的管理特性以指导经营决策^[2]。

1.1.2 研究目的

本文的研究的目的是旨在运用厦门大学翁君奕提出的介观商务模式理论工具对 H 公司现有的商务模式进行剖析，分析 H 公司如何在公司现有的经营环境下，对第三方物流市场进行市场细分和市场开发。通过吸收和整合企业可以利用的内外部资源进行通过物流创新，改进组织内部结构和管理操作流程，提高物流作业的效率和效益，从而为投资者和包括客户、合作伙伴在内的利益相关者创造了更多的价值。同时通过对 H 公司商务模式核心要素组合的进行分析，在此基础上构建 H 公司的商务模式评价指标体系并通过运用层次分析法和模糊综合评价方法对 H 公司的商务模式进行评价。通过对 H 公司的商务模式进行分析和评价可以为公司的进一步发展提供理论支持，也为促进困境中的中小型第三方物流企业商务模式创新提供可以借鉴的经验和教训。

1.2 研究内容及结构

1.2.1 研究内容

本文首先对 H 公司的基本情况、发展历史、转型契机、业务内容进行了概述。随后对 H 公司所处的经营环境中的进行了详细的分析。在此基础之上,根据核心界面要素分类对 H 公司商务模式核心界面的关键要素的具体形态进行辨析,运用商务模式价值分析体系对 H 公司商务模式的价值主张、价值支撑和价值保持进行分析评估。然后在根据 H 公司商务模式关键要素组合构建了相应的商务模式评价指标体系,并应用模糊评价法对 H 公司商务模式进行评价。最后针对 H 公司商务模式创新面临的新问题和挑战提出了相应的对策和建议。

因此本文的研究内容主要包括 H 公司的经营环境、商务模式的要素组合、商务模式价值主张、价值支撑和价值保持的价值体系以及 H 公司商务模式评价。

1.2.2 论文结构

本论文的结构如下:

第一章是绪论。介绍了研究 H 公司商务模式的研究背景、研究内容和目的和研究方法以及技术路线。并对国内外商务模式相关文献和介观商务模式的实践应用文献进行了综述。

第二章介绍介观商务模式理论包括经营环境细分,交互界面与商务模式分析以及商务模式价值分析体系。

第三章对 H 公司的发展状况进行概述并对 H 公司现有经营环境中的平台环境、伙伴环境、客户环境和顶板环境进行详细的分析。

第四章对 H 公司现有商务模式中核心界面的关键要素进行辨识。

第五章是通过商务模式的价值分析体系对 H 公司的价值主张、价值支撑、价值保持要素进行分析。

第六章则是通过建立 H 公司商务模式评价指标体系对 H 公司现有商务模式进行评估。

第七章阐述 H 公司商务模式创新现有存在的问题,并提出相应的商务模式的改进建议。

第八章是结论。

1.3 研究方法及思路

1.3.1 研究方法

本文采取理论与案例分析相结合、文献阅读与访谈调查相结合的方法开展研究工作。首先运用文献研究方法对国内外商务模式研究的相关文献、资料进行整理和分析。然后确定运用厦门大学翁君奕教授的介观商务模式理论分析框架作为理论依据,通过对H公司的现有商务模式进行案例分析达到研究目的。在运用案例分析法进行研究的同时,根据作者在H公司实际工作经验的基础之上,运用调查访谈法对H公司的中高层管理人员就关键问题进行访问并通过收集企业经营的相关资料和问卷调查完成相关工作,最后撰写论文形成论文主体。

1.3.2 技术路线

本文的技术路线如图1.1所示。

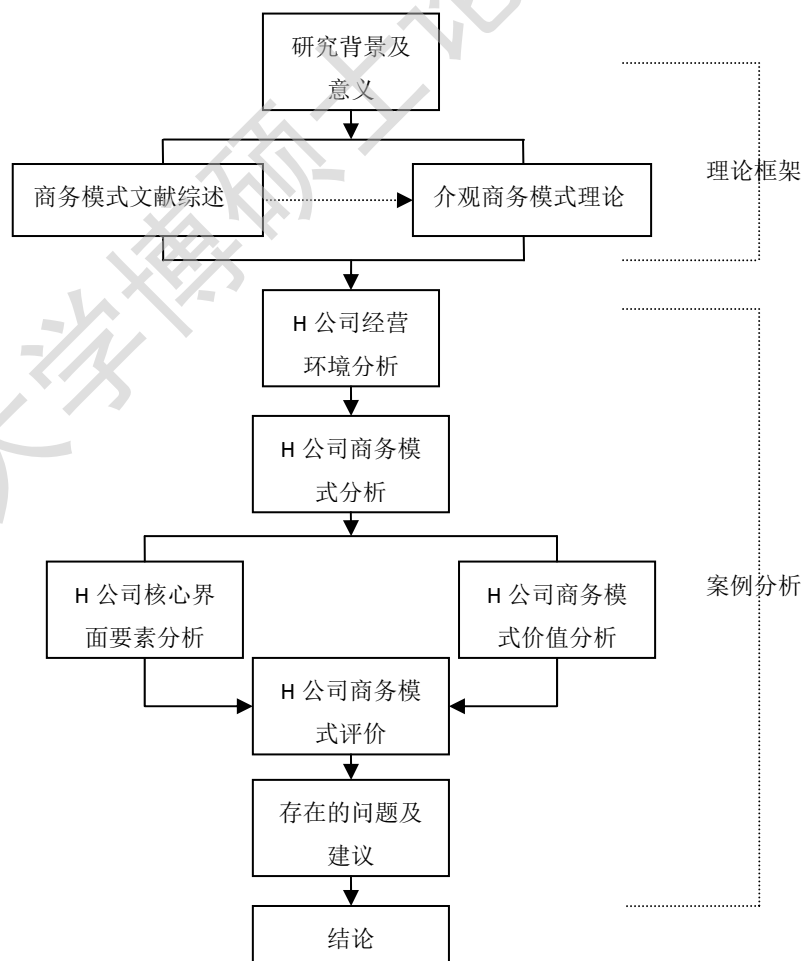


图 1.1 技术路线

1.4 商务模式文献综述

商务模式研究是当今经济管理学术界的一个热门研究对象。管理大师彼得·德鲁克曾说过：“当今企业之间的竞争，不是产品的竞争，而是商务模式的竞争。”但是迄今为止，学术界对商务模式的概念、本质、内涵和理论争论不休。各个学者从不同的视角和层面分析了商务模式的内涵和本质，并提出了各种商务模式的理论。

1.4.1 国外研究现状

商务模式概念最早出现在 20 世纪 80 年代出现在 IT 行业的文献中。20 世纪 90 年代以来开始受到学术界的普遍关注。Hamel^[3]认为完整的商务模式体系包括核心战略、战略资源、客户界面和价值网四个组成部分。其中每个组成部分可以分成若干相关的子部分。Amit 和 Zott^[4]则认为商务模式看作是一种利用商业机会创造价值的交易内容、结构和治理架构。他们描述了由公司、供应商、合作伙伴和客户组成的网络运作模式。Chesbrough 和 Rosenbloom^[5]从一个好的商务模式应能发掘出技术的潜在价值命题出发，把商务模式视为从投入的技术领域到产出的社会领域的映射。并提出商务模式的 6 种功能：明确表达价值主张、识别细分市场、界定价值链结构、估计成本结构和利润潜力、描述企业在价值网络中的位置和系统阐述竞争战略。Morris, Schindehutte 和 Allen^[6]采用内容分析法分析了 30 个商务模式定义并将商务模式定义为 3 种类型：经济型、操作性和策略型。Hamermesh, Marshall 和 Pirmohamed^[7]认为，特定的商业决定以及相关的交易行为都会引起商务模式的变革，企业商务模式的分析应从影响商业决策和交易的四个方面考虑，包括入来源，成本驱动，投资规模和成功关键因素。

1.4.2 国内研究现状

国内较早开始研究商务模式问题的是厦门大学的翁君奕教授。翁君奕教授在 2004 年发表了《介观商务模式：管理领域的“纳米”研究》并于同年出版了《商务模式创新》专著。翁君奕的介观商务模式理论是研究商务模式的主流理论之一。翁君奕^{[2][8][9]}将企业经营环境细分为平台环境、客户环境、伙伴环境、顶板环境和内部环境。并将两个子环境之间各种资源互换和交流活动的场合定义为交互界面。并将客户界面、内部构造和伙伴界面称为核心界面。核心界面要素是按照价

值对象、价值内容、价值提交和价值回收的系列结构构成的。在核心界面中的每个要素可能体现不同的选择和行动方案，形成了多种不同的“要素形态”。而将核心界面的各种形态组合再组合到一起形成形态组合。翁君奕将商务模式定义为“核心界面要素形态的有意义的组合”。并指出价值主张、价值支撑和价值保持是三类关键性活动。翁君奕还创造性的提出了价值关联法进行商务模式创新。

黄培、陈俊芳 2003 年出版的《赢利定律：商业模式的理论、方法与实践》一书是国内可以查到较早公开出版的商务模式专著。黄培、陈俊芳^[10]将商务模式定义为“企业开展经营活动获取利润的标准样式”。并认为商务模式是由三层部分组成的：即内层的核心动力、中层的企业业务组合和外层的收入模式、运营模式和资源模式。它们的组合结构即是商务模式。

西南财经大学的周思伟、曾涛和罗珉^[11]认为，商务模式是一个组织在明确外部假设条件、外部资源和能力的前提下，用于整合组织本身、顾客、股东、员工、供应链伙伴或利益相关者来获取超额利润的一种战略创新意图和可实现的结构体系以及制度安排的集合。

清华大学的魏炜、朱武祥^[12]将商务模式定义为利益相关者的交易结构。同时还指出了商务模式包含有五类关键要素，包括关键资源和能力、业务系统、盈利模式、自由现金流结构和企业价值。

中国社会科学院工业经济研究所的原磊^[13]认为，商务模式是对企业的经济逻辑、运营结构和战略方向等相关联的变量进行整合定位并加以描述的概念性工具。原磊在国内外商务模式研究的基础上将商务模式总结为“3-4-8”的构成体系。其中“3”代表联系界面，包括顾客价值、伙伴价值、企业价值，“4”代表构成单元，包括价值主张、价值网络、价值维护、价值实现；“8”代表组成因素，包括目标顾客、价值内容、网络形态、业务定位、伙伴关系、隔绝机制、收入模式、成本管理。原磊“3-4-8”商务模式构成体系的基础之上总结出了三种商务模式创新的路径和四种商务模式创新的类型。

厦门大学的程愚^[14]将商务模式定义为企业将各环节策略活动协同匹配起来为客户创造价值从而获得利润的确定化、模范化逻辑体系。并认为商务模式价值创造机制由活动环节、关键性细节活动、活动主题、各活动环节的局部目标、活

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库